

Ledarskap och management i storskalig grisproduktion

JOHAN WATTSGÅRD, ANNE-CHARLOTTE OLSSON, JOS BOTERMANS

Detta arbete, som utgör en studie av hur ledarskap och management utövas i tre större (>500- 1000 saggor) framgångsrika smågrisproducerande besättningar, har utförts som ett examensarbete inom lantmästarprogrammet. Fokus i arbetet ligger på ledarskapet; hur de tre intervjuade driftsledarna bedriver företagande med ett bra resultat och hur ledarna klarar att anpassa ledarskapet till medarbetarnas erfarenheter och personligheter så att medarbetarna "växer" i sitt arbete.

För att få en större insikt i hur ledarskapet fungerar och arbetet organiseras samt vilka rutiner och hjälpmedel som används för att få informationsöverföringen mellan olika personer i arbetslaget att fungera i större grisbesättningar utfördes intervjuundersökningar.

I varje besättning intervjuades en driftsledare och tre medarbetare, vilket totalt resulterade i tre driftsledarintervjuer och nio medarbetarintervjuer. Uppgifter om vilka frågor som ställdes vid intervjuerna framgår av den fullständiga avrapporteringen av examensarbetet (Wattsgård, 2011). Intervjuerna utfördes personligen och på plats i besättningarna.

Bakgrund

Svenska grisbesättningar blir allt större och när en grisproducent bestämmer sig för att utöka sin produktion innebär detta också en utveckling från t ex en medarbetare till kanske tre, fyra eller fler medarbetare. I samband med en sådan storleksutveckling ställs också större krav på grisproducenten som arbetsledare.

För att få ett utökat arbetslag att fungera optimalt krävs en bra kommunikation mellan chef/ledare och medarbetare. I litteraturen skiljer man på chefskap och ledarskap. Enligt Rubenowitz (2008) har en chef ofta fått sin chefsroll och makt från någon som sitter ännu högre i hierarkin. En chef får sin makt från organisationen med uppgiften att leda ett antal människor mot ett mål. Det behöver



Dagens storskaliga grisproduktion ställer stora krav på väl fungerande ledarskap och organisation

dock inte vara den person som gruppen vill ha, men den person som organisationen tror på. En ledare får däremot sin makt nerifrån gruppen och medarbetarna fäster stor tillit till ledaren. En ledare, som får sin makt via medarbetarna, blir fort väldigt omtyckt. Detta är viktigt för trivseln, som korrelerar positivt med företagets resultat.

Trenden i dagens samhälle går från chefskap mot ledarskap mycket p g a att organisationerna effektiviseras och medarbetarna får mer inflytande och ansvar. Därmed ställs nya krav på ledaren. Ledarens uppgift är att förvalta materiella och personliga resurser hos medarbetarna, dvs. finnas som ett bollplank för medarbetarna och få dem att utvecklas. Det fungerar inte längre att utöva ett chefskap genom att enbart ge order och sedan kontrollera allt och alla. Istället måste fokus läggas på humankapitalet (kunskap, kompetens och ambition). För att nå framgång måste ledaren också sätta upp visioner och realistiska mål som accepteras av medarbetarna (Rubenowitz, 2008).

Enligt (Rubenowitz, 2008) så finns det vissa egenskaper som personer med hög ledarskicklighet har gemensamt. Bland dessa egenskaper kan nämnas en positiv människosyn, en social mognad och vidsynhet, en god intelligens samt prestationsmotivation. Enligt (Rubenowitz, 2008) är en positiv människosyn den egenskap som är av allra störst betydelse.

Som ledare ansvarar man för ett resultat så att företaget genererar vinst. För att klara detta måste man ha medarbetarna till hjälp och då är det viktigt med trivsel på arbetsplatsen. Lyckas man skapa trivsel, engagemang och motivation hos sina medarbetare kan man skapa och upprätthålla långsiktiga toppresultat. Detta bidrar i sin tur till en attraktiv arbetsplats som drar till sig duktiga medarbetare, som också stannar kvar länge (Lüscher m.fl., 2005).

Enligt (Mossboda m.fl., 2008) är ledarens viktigaste uppgift att se till att medarbetaren har den kompetens som krävs för att uträtta arbetsuppgiften. En duktig ledare utveck-

Tabell 1. Exempel på ledarstilar och kännetecken för dessa (Mossboda et al., 2008)

Ledarstil	Kännetecken
Instruerande	Ge tydliga instruktioner. Huvudsakligen envägskommunikation. Hög grad av instruktion. Relativt låg grad av stöd. Fokus på arbetsuppgiften – inte relationen.
Coachande	Medarbetaren är delaktig. Tvåvägskommunikation. Stöd och styrning med fokus på arbetsuppgiften. Ledaren ber om förslag och relaterar till önskat resultat. Förklarar och uppmuntrar medan du som chef fattar besluten Mindre instruerande och högre grad av stöd i relationen.
Stödande	Du fastställer målet, uppmuntrar till att själv fatta beslut och lösa eventuella problem. Tvåvägskommunikation . Du fungerar som ett bollplank och delar med dig av dina egna kunskaper vid behov. Du lyssnar, ställer frågor och undanröjer hinder. Du berömmar tidigare framgångar för att stärka självförtroende och motivation. Hög grad av stöd, men liten grad av instruktion.
Delegerande	Vid delegering av en uppgift beskriver du målet, de ramar som gäller och ger tydligt ansvar och befogenhetsramar. Du överlåter med förtroende åt medarbetaren att själv fatta beslut. Visa uppskattning och tillgänglighet vid behov. Tillämpas denna ledarstil på en självgående medarbetare så behöver ledaren bara ge lite instruktion och lite stöd.

lar hela tiden sina medarbetare genom att hitta rätt svårighetsgrad på arbetet och ge den feedback och hjälp som behövs för att medarbetaren ska kunna lösa arbetsuppgiften självständigt och givande ur utvecklingssynpunkt. Resultatet av detta s k "situationsanpassade ledarskap" är att medarbetarna hela tiden växer och blir duktigare och duktigare. För att lyckas så måste ledaren använda sig av olika ledarstilar eller kombinationer av ledarstilar vid olika tillfällen och i förhållande till olika medarbetare. I tabell 1 presenteras olika ledarstilar enligt Mossboda m.fl. (2008).

För att nå ett bra resultat krävs förutom en bra ledare även motiverade och duktiga medarbetare. I samband med att strukturen på jordbruket ändras ökar efterfrågan på duktiga medarbetare inom jordbruket och för att kunna locka till sig bra personal till större djurbesättningar måste företaget framstå som en attraktiv arbetsplats. En attraktiv arbetsplats präglas av hög trivsel bland medarbetarna. Enligt en attitydundersökning av Kolstrup (2009) anser medarbetare i besättningar med animalieproduktion att faktorer som att ha roligt på arbetet, att ha en bra arbetsledare, att ha en bra laganda, att få feedback, att ha en bra anställningstrygghet och att ha intressanta,

meningsfulla och omväxlande arbetsuppgifter, är av stor vikt för trivseln.

Bristande kommunikation mellan medarbetare och chefer och bristande rapportering, leder till sämre arbetsresultat och minskad motivation. Dålig stämning på arbetet, samarbete som inte fungerar och att medarbetaren känner sig motarbetad värderas som negativt för motivationen.

Material och metoder

Den aktuella undersökningen har utförts i form av personliga intervjuer av driftledare och medarbetare. En driftledare och tre medarbetare per besättning har intervjuats i totalt tre olika besättningar. Frågorna som ställts, har varit inriktade på hur kommunikationen fungerar mellan driftledare och medarbetare samt mellan olika medarbetare, på stora anläggningar med ca 1000 sugor. Både driftledare och medarbetare har fått svara på ungefär samma frågor för att få information om hur väl driftledarens och medarbetarnas uppfattningar överensstämmer. Medarbetarna har dessutom fått svara på frågor kring hur ansvaret fördelas mellan medarbetarna, vad som får medarbetaren ur balans och vad som motarbetar medarbetaren på arbetsplatsen.

RESULTAT

Svar från driftledare

Ledarskap och arbetslagets sammansättning

Samtliga driftledare hade lång erfarenhet av att ha anställd personal. Alla driftledare uppgav att de använder sig av en situationsanpassad ledarstil. Nya medarbetare bemöts med en coachande ledarstil medan mer vana medarbetare bemöts med en mer stödjande/delegerande ledarstil.

Samtliga driftledare menade också att de har en hög social kompetens, vilket de bedömde som positivt för att kunna placera rätt person på rätt arbetsuppgift. Samtliga driftledare framförde också betydelsen av att fungera som bollplank för sina medarbetare.

Vid anställning av ny personal så värderas driftsledarna lite olika saker. En driftledare uppskattar fackkunskap, social kompetens och att medarbetaren är samarbetsvillig. En annan anger "djuröga" som en viktig egenskap och den tredje driftledaren menar att samarbetsförmåga och intresse är viktigt.

Vad gäller könsfördelningen var samtliga driftledare eniga om att ett blandat arbetslag fungerar bäst. Detta uppgavs dock tidvis vara svårt att uppnå eftersom killar ogärna vill arbeta i grisningsavdelningarna.

Arbetsrutiner, ansvar och utveckling

Driftsledarna uppgav sig inte ifrågasätta tillvägagångssättet för ett arbetsmoment så länge som arbetet utförs rationellt. Istället är det resultatet som räknas.

Alla de intervjuade driftsledarna menade också att det är mycket viktigt med "ordning och reda". En av driftsledarna hävdade bestämt att "ordning och reda" smittar av sig och att denna princip därför är mycket betydelsefull. I en av besättningarna uppgavs principen med "ordning" och "reda" vara inskriven i arbetsrutinerna för arbetet på gården.

Samtliga driftledare framförde att de noga lyssnar på sina anställda vid de medarbetarsamtal, som utförs ca en gång om året och där sådana saker som ansvar och personlig utveckling tas upp. I en av besättningarna framförde man också att man var mycket positiv till utbildning och kurser för medarbetarna.

Mål och motivation

Alla grisföretagarna ”synliggör” de mål man arbetar mot på ett tydligt sätt. I alla de besökta besättningarna finns nuvarande resultat samt de mål man arbetar mot angivet på white-boards eller annat sätt i fikarummet.

I en av besättningarna tillämpas provisionsbaserad lön. Driftledaren i denna besättning ansåg att detta fungerar bra och ökar motivationen hos de anställda. I en annan besättning firar man, t ex med tårta, när ett mål uppnåtts. Återkommande har man också gemensamma aktiviteter i arbetslaget. I den tredje besättningen diskuteras resultatutvecklingen löpande och varje kvartal har arbetslaget teambuilding. Dessutom serveras smörgåstårter lite då och då som ”övertäckning”.

Samtliga driftledare menade att de ger sina medarbetare viss inblick i ekonomin, men utförandet varierade dock mellan besättningarna.

Styrkor och svagheter

När driftsledarna fick berätta fritt om styrkor och svagheter i företaget nämnde någon kontakten med medarbetarna som en styrka. Andra styrkor som nämndes var att man följer tydliga och fasta rutiner. Detta ger klara ansvarsområden och det uppstår inga tveksamheter.

Som svagheter nämnde driftsledarna att det ofta är svårt att få kommunikationen och informationsflödet inom verksamheten att fungera helt perfekt. Betydelsen av att alla inom arbetslaget får samma information samtidigt poängterades. I annat fall finns risk för diskussioner och egna tolkningar, vilket skapar oro. En annan svaghet som nämndes vara att verksamheten i dagens grisbesättningar är så ”slimad” att det blir stora bekymmer om en medarbetare blir sjuk.

Svar från medarbetare

Ledarskap och arbetslagets sammansättning

Medarbetare med längre erfarenhet av grisproduktion tyckte föredra en mer delegerande ledarstil, medan medarbetare med kortare erfarenhet föredrog en mer coachande, instruerande eller stödjande ledarstil. Gemensamt för alla medarbetare var dock att de var eniga om att driftledaren på en större grisbesättning idag måste vara närvarande och ständigt ha kontroll på ”läget”. Det sistnämnda poängterades som väldigt viktigt av alla!

Medarbetarna ville också genomgående se en blandad könsfördelning i arbetslaget. De menade också att det fungerar bäst om det inom arbetslaget finns en blandning av erfarna och mindre erfarna medarbetare.

Arbetsrutiner, ansvar och utveckling

När en ny djurskötare ska in i arbetslaget och ”läras upp” är den dokumentation kring hur olika rutiner utförs, som fanns i alla de besökta besättningarna, till ett stort stöd. I övrigt angavs att man/kvinna har sin avdelning eller sitt ansvarsområde.

Flertalet av medarbetarna uppskattade att driftledaren inte har åsikter om hur arbetsuppgifterna utförs utan mer ser till resultatet. Flertalet medarbetare menade också att skriftlig information från driftledaren är att föredra, antingen genom att driftledaren själv delar ut skriftlig information eller att medarbetaren antecknar när driftledaren informerar muntligt.

Genomgående tycker medarbetare, som arbetar med djur, att de har ett tillfredsställande arbete och att de hela tiden utvecklas. Samtliga medarbetare tyckte att de hade tillräckligt med ansvar. Flertalet tyckte också att det finns möjligheter att utveckla sig vidare inom företaget och lära sig nya saker.

Då det gäller ”ordning och reda” tycktes nästan alla medarbetarna på de större grisbesättningarna arbeta mot högt ställda mål. Någon medarbetare menade dock att det var enstaka personer i arbetslaget som jobbade mer än andra för att hålla ordning.

Mål och motivation

Metoden att skapa motivation och få arbetslagen att jobba emot ett gemensamt mål skiljde sig något åt mellan besättningarna, men medarbetarna tycktes nöjda med den metod som användes i ”deras” anläggning.

Fyra av de nio intervjuade medarbetarna ansåg att de hade inblick i företagets ekonomi. Medarbetarna ansåg att det kan vara både positivt och negativt att ha inblick i ekonomin. De som menade att det är positivt angav att det påverkar dem att vara sparsamma medan de som menade att det är negativt tycker att det är stressande att se det ekonomiska resultatet när tiderna är bistra.

När medarbetarna fick svara på vilken faktor som ökar motivationen mest angavs ”be-

röm”, från såväl driftledare som från kollegor.

Styrkor och svagheter

När medarbetarna fritt fick nämna styrkor och svagheter i den verksamhet de jobbar i nämndes fungerande rutiner, bra relation med driftledaren och ett bra engagemang bland medarbetarna, som styrkor. Som svagheter nämndes att produktionsresultatet behövde förbättras ytterligare och att kommunikation och team-work mellan medarbetarna i stallarna kunde förbättras ytterligare.

På frågan om vad som kan få medarbetarna ur balans nämnde flera att det är påfrestande med sjuk personal eftersom arbetsbelastningen höjs för övriga i arbetslaget. Likaså nämndes problem med sjuka grisar och krånglande teknik som frustrerande.

Rutiner kring informationsöverföring och kommunikation

Rutiner som utförs dagligen uppgavs fungera utan några större problem. Alla vet vad som ska göras och har sina egna ansvarsområden. Större delen av medarbetarnas arbetsdagar är uppbyggda på rutiner. För rutiner som ska utföras dagligen finns oftast inga informationstavlor eller utskrift i besättningen. Istället finns rutinerna nedskrivna i pärmar som finns att tillgå på gårdskontoret. Både driftledare och medarbetare menar att beskrivningarna av arbetsmoment och rutiner är en ”färskvare”. Fungerar de inte så måste de revideras. Medarbetarna funderar dagligen på rutinerna och har ibland nya idéer om hur man kan göra på andra sätt. Oftast är driftsledarna lyhörda för nytänkande, men förslag på nya rutiner brukar diskuteras igenom med hela arbetslaget. Är alla överens görs ändringar i de skriftliga ”rutinbladen”. Alla har dock en tydlig uppfattning om att när något ska ändras så får man inte göra för många ändringar på samma gång för då kan resultatet av åtgärden inte härledas.

För rutiner, som ska utföras lite mer sporadiskt, görs anteckningar på den white-board tavla som används för informationsöverföring mellan medarbetarna i anläggningen. Då arbetsuppgiften utförts fyller den djurskötare som utfört uppgiften i sin signatur. Vem som har gjort vad blir då överskådligt för alla och inget missas.

När flera jobbar på samma arbetsplats så händer det ibland också att någon behöver

extra hjälp med något. Flertalet av medarbetarna anger att de hjälper till med sådana extra arbeten först när de är klara med sina egna rutiner. Alla betonade dock att om det handlar om akuta fall med betydelse för djurhälsan så prioriteras detta framför annat.

Vid informationsöverföring mellan medarbetare används ibland besättningsens white-board-tavla alternativt så skriver man ned informationen på papper till den medarbetare som ska "ta över". Kaffe- och lunchraster används också flitigt för kvittering och avstämning. Då är alla närvarande och blir genast uppdaterade.

Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan konstateras att ledarskap, organisation och management i de tre besökta besättningarna tycktes fungera mycket väl. Driftsledarna verkade bedriva ledarskap och management på ett moget och erfaret sätt och de gav ett lugnt och förtroendegivande intryck. I dagens medelstora verksamheter är det inte ett chefskap man vill uppnå utan ett gott ledarskap. Driftsledarna såg till att ingenting blev lämnat åt slumpen varken då det gällde medarbetarna eller verksamheten i sig. Driftsledarna i de tre besökta besättningarna utövade sitt ledarskap med kraft från sina medarbetare via investeringar i humankapitalet (kunskap, kompetens och ambition). Om driftledaren har fullständig överblick av verksamheten och en god kontroll på allt, tycks detta också skapa en trygghet och långsiktighet för medarbetarna.

Löner är en stor utgiftspost i smågrisproduktionen. Bakom lönerna befinner sig med-

arbetarna som en enorm tillgång. Utnyttjas denna tillgången effektivt blir också management på topp. En direkt konsekvens av detta är att medarbetarna trivs bra på sin arbetsplats och arbetsplatsen blir på så vis attraktiv. Detta leder till långsiktighet och en möjlighet att sikta på och nå toppresultat i produktionen.

Trivsselfaktorn verkade vara hög på samtliga besökta ställen. Hur stor betydelse trivseln har för produktionsresultatet går inte att bedöma från denna undersökning, men övertygelsen är att det finns ett mycket tydligt positivt samband.

Förutom bra och kompetenta driftledare tycktes den noggranna dokumentation, kring de rutinerna som tillämpades på arbetsplatsen, ge medarbetarna en stor trygghet. Rutinerna var i flertalet fall nedskrivna i detalj, så att nya och osäkra medarbetare hade stöd i hur rutinerna skulle utföras.

Gemensamt för de besökta besättningarna var också att de arbetade med system för att motivera sina anställda att uppnå vissa realistiska och uppsatta mål. Övriga saker i belöningsväg, såsom kanske en tårta eller en smörgåstårter en helt vanlig arbetsdag, med motiveringen att personalen varit duktiga, tycktes också förekomma lite då och då och uppskattas mycket av medarbetarna.

I anläggningar av den storlek som besöktes sker ett ständigt informationsflöde mellan driftledare och medarbetare samt mellan olika medarbetare. Att få denna kommunikation att fungera effektivt är en utmaning! Byggnaderna är stora och det tar lång tid att springa runt och leta efter varandra. Här är varje medarbetares ansvarstagande och moti-

vation av betydelse. Den "tysta kommunikation" som utförs när någon medarbetare upptäcker något utanför sitt eget ansvarsområde, men skriver upp problemet/arbetsuppgiften på den gemensamma white-board tavlan eller på en informationslapp till någon annan medarbetare har stor betydelse och måste uppmuntras. I detta sammanhang ska inte gemensamma kafferaster och middagsraster för medarbetarna underskattas eftersom det då ges tillfällen för att kvittera jobb emot varandra och att diskutera diverse frågeställningar medarbetarna emellan.

Referenser

- Kolstrup, C. (2009). Attitydundersökning: Hur attraheras och motiveras människor till att arbeta som anställda inom jordbruket med fokus på storskalig mjölkproduktion? Alnarp, LTJ-fakulteten, populärvetenskaplig sammanfattning.
- Lüscher, L. Vestergaard, B. Asmussen, T. (2005) Ledelse i landbruget. Århus N: Landbrugsforlaget.
- Mossboda, B.-M. Peterson, M. Rönnholm, I. (2008) Att vara chef och ledare, Dina verktyg för praktiskt ledande. Sjätte upplagan. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Rubenowitz S. (2008) Organisationspsykologi och ledarskap. 3:e uppl. ISBN. 91-44-04190-x.
- Wattsgård, J. 2011. Ledarskap och management i storskalig smågrisproduktion. SLU, LTJ-fakulteten, Själständigt arbete, Lantmästarprogrammet.

Denna publikation är ett sammandrag av examensarbetet "Ledarskap och management i storskalig smågrisproduktion" utfört av Johan Wattsgård på lantmästarprogrammet, SLU i Alnarp.

Agr Anne-Charlotte Olsson har varit handledare och AgrD Jos Botermans examinator för examensarbetet. Båda arbetar vid Lantbrukets Byggnadsteknik (LBT).

Partnerskap Alnarp har bidragit med reseersättning till studenten och inträngsersättning till besättningarna.

Kontaktperson:

Anne-Charlotte Olsson
SLU, LBT
Box 59, 230 53 Alnarp
040-41 50 92 – anne-charlotte.olsson@slu.se
epsilon.slu.se